

**THE ANALYSIS OF TALENT MANAGEMENT STRATEGY USING
ORGANIZATIONAL COMPETENCY APPROACH
IN PT PINDAD (PERSERO) BANDUNG CITY**

Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah

*Department of Business Administration Science
Faculty of Politics and Social Science, Padjadjaran University
Email: Iwan.sukoco@unpad.ac.id*

ABSTRACT

The biggest challenge of management today is winning talent war. Talent war is a situation when the company beat their competitors vying with each other to obtain the best talent in the labor market. One strategy to win this war talent with talent management is implemented to define, discover, develop, and manage and retain talented employees in an effort to achieve strategic goals and future business needs. The results showed the company has been able to align talent management strategies with business strategies, creating a 360° assessment, developing a talent mindset, but the generational competence approach has not been done in a structured and tends to be partial.

Keywords : talent management, generational competence, human capital

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN TALENTA
MENGUNAKAN PENDEKATAN KOMPETENSI ORGANISASIONAL
PADA PT PINDAD (PERSERO) BANDUNG**

ABSTRAK

Tantangan terbesar manajemen saat ini yaitu memenangkan perang talenta (*talent war*). Perang talenta merupakan situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Salah satu strategi untuk memenangkan *talent war* ini dengan manajemen talenta yang diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan telah mampu menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis, menciptakan *assessment* 360°, mengembangkan *talent mindset*, namun pendekatan kompetensi generasional belum dilakukan secara terstruktur dan cenderung masih bersifat parsial.

Kata kunci: manajemen talenta, kompetensi generasional, *human capital*

PENDAHULUAN

Memasuki pertengahan dekade kedua milenium ini, beberapa perusahaan sudah mulai memprediksi yang akan terjadi pada tahun 2020 mendatang. Prediksi ini merupakan tindakan preventif untuk mempersiapkan langkah dan strategi yang harus diambil perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam posisi bisnis yang diharapkan.

Prediksi tersebut berkaitan dengan tantangan manajemen saat ini, yaitu memenangkan perang talenta (*talent war*). Perang talenta merupakan situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Hal ini membawa konsekuensi bagi perusahaan agar lebih mampu melakukan proses penyeleksian talenta dan lebih terampil mengembangkan talenta yang ada.

Salah satu perusahaan yang mengalami fenomena angkatan kerja dan mulai menganggap manajemen talenta dengan serius adalah PT. PINDAD (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Republik Indonesia. PT. PINDAD (Persero) bergerak di bidang produk militer dan produk komersial merupakan sebuah perusahaan publik pemasok utama industri alat/peralatan militer, industri manufaktur, energi, dan transportasi nasional.

Menjawab tantangan *human resource* dan *talent war* seperti yang banyak diprediksikan akan mencapai puncaknya pada tahun 2020, PT. PINDAD (Persero) perlu melakukan perbaikan secara terarah, terintegrasi, dan berkelanjutan (*continuous improvements*) agar dapat bersaing dalam peta persaingan bisnis dewasa ini. Salah satu strateginya adalah dengan menerapkan manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan proses, program, dan norma-norma budaya di organisasi yang terintegrasi dalam desain organisasi yang kemudian diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta

dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan. Dengan adanya manajemen talenta ini maka langkah dalam melakukan penemuan karyawan bertalenta, asesmen, kemudian pengembangan, pengelompokan karyawan bertalenta (*talent pool*) serta program-program retensinya akan lebih terintegrasi.

Pengembangan karyawan bertalenta ini harus dilakukan dalam sebuah konteks manajemen talenta yang utuh dan menyeluruh. Dengan pengembangan yang tepat, baik perusahaan maupun karyawan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan yang optimal.

Implementasi manajemen talenta oleh PT. PINDAD (Persero) telah dimulai sejak tahun 2008. Program ini adalah sejenis program *engagement* antara pegawai dan perusahaan. Salah satu program yang akan dijalankan adalah program *fast track* bagi pegawai berprestasi dan program ikatan dinas dengan cara mengirimkan pegawai di institusi rekanan PT. PINDAD (Persero).

Dalam hal ketenagakerjaan, PT. PINDAD (Persero) lebih dari 13 tahun tidak melakukan perekrutan karyawan eksternal. Dampaknya, *human resource* yang ada sebagian besar telah memasuki usia-usia menjelang masa pension. Sementara tuntutan untuk tetap bersaing dalam dunia bisnis semakin terasa. Kondisi ini menghasilkan *gap* pada dua generasi yang ada di PT. PINDAD (Persero).

Berdasarkan penelitian awal yang telah dilakukan penulis tampaknya PT. PINDAD (Persero) mengalami kesulitan dalam mendesain strategi penerapan program manajemen talenta untuk kedua generasi yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda, maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana PT. PINDAD (Persero) mendesain strategi manajemen talenta yang dapat mengakomodir kebutuhan, serta memunculkan keterlibatan karyawan dari generasi yang berbeda.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Talenta

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen talenta. Rampersad (2006:234) berpendapat bahwa:

“Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.”

Pengertian di atas menunjukkan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan *talent* yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Menurut Pella dan Inayati (2011:81):

“Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).”

Selanjutnya, Pella dan Inayati (2011:82) menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut; “*Talent* adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, *talent* juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan”

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain.

Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat.

Tujuan Manajemen Talenta

Menurut Smilansky (2008:73) tujuan dari manajemen talenta adalah:

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.

8. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
9. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Beberapa tujuan pelaksanaan manajemen talenta di atas menunjukkan kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

Manfaat Manajemen Talenta

Menurut Pella dan Inayati (2011 : 87)

“Manfaat program manajemen talenta yaitu tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan”

Program manajemen talenta yang berhasil akan membantu perusahaan menjawab tantangan bisnis, memasuki wilayah pasar yang baru dan bergerak maju mengungguli kompetitor. Karyawan bertalenta juga akan lebih tertarik bekerja untuk sebuah perusahaan yang menghargai karyawan dan memberikan mereka kesempatan untuk terus menggapai kesuksesan.

Kompetensi Generasional

Diane Piktialis (2011:2) berpendapat bahwa perusahaan kini membutuhkan salah satu jenis kompetensi yang disebutnya sebagai kompetensi generasional (*generational competence*) dalam mengelola talenta, yaitu :

“Kompetensi generasional adalah kemampuan kami, anda, manajer HRD,

manajemen puncak, eksekutif, atau pemegang saham untuk memahami, menghargai, dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan, keinginan dan aspirasi berbagai generasi karyawan yang hadir secara bersamaan dalam satu organisasi.”

Sedangkan menurut pendapat Pella dan Inayati (2011:103) bahwa

“Kompetensi Generasional adalah kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda, sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya”.

Selanjutnya beliau mengatakan, dalam rangka mengembangkan kompetensi generasional, organisasi perlu:

1. Memahami dan membangun kesadaran perbedaan antar generasi.
2. Mengelola karyawan secara berbeda
3. Mengkaji bagaimana interaksi antar generasi, bagaimana setiap generasi menggunakan produk dan mengakses layanan dalam perusahaan
4. Mendesain proyek yang memberikan kesempatan munculnya kolaborasi lintas generasi.

Kompetensi Generasional dalam Manajemen Talenta

Bagaimana organisasi menggunakan kompetensi generasinya sebagai bagian dari strategi manajemen talenta akan beragam, tergantung pada tujuan perusahaan dan struktur generasi yang ada dalam organisasi. Sehingga jika melihat fenomena tersebut memaksa organisasi untuk lebih maksimal lagi dalam pengelolaan manajemen talenta.

Pella & Inayati (2011:103) berpendapat bahwa:

“Kompetensi Generasional merupakan kompetensi lintas budaya yang harus mulai

segera diadaptasi dan dikembangkan oleh berbagai organisasi, agar mampu menghadapi keragaman kebutuhan dari empat generasi tenaga kerja yang hadir bersamaan setiap hari mewarnai dinamika manajemen talenta.”

Bagi karyawan, pemahaman kompetensi generasional berarti kemampuan organisasi menanggapi kebutuhan unik setiap orang, termasuk perbedaan yang berakar pada perbedaan generasi. Karyawan dari generasi berbeda menginginkan penghargaan dan kompensasi yang berbeda dan memiliki persyaratan yang berbeda terkait keseimbangan hidup dan kerja mereka. Di pasar tenaga kerja yang ketat, mereka akan menolak manfaat dan tunjangan yang seragam, serta mencari pilihan atau kesempatan yang lebih memenuhi kebutuhan individu, termasuk uang, tunjangan, keseimbangan hidup dan kerja, kesempatan pengembangan, dan pengakuan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif.

Komponen objek penelitian dalam penelitian ini mencakup:

- Place*, penelitian ini bertempat di kantor pusat PT. PINDAD (Persero) Jl. Jend. Gatot Subroto No. 517 Bandung 40284.
- Actor*, pelaku yang menjadi perhatian penulis ialah Kepala Divisi Human Capital & Organization Development (HCOD) dan Kepala Departemen Talent Management pada PT. PINDAD (Persero), dan para karyawan
- Activity*, aktivitas yang berhubungan dengan aspek-aspek manajemen talenta, khususnya aktivitas yang terjadi di divisi Human Capital & Organization Development (HCOD).

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi Kompetensi Generasional PT. PINDAD (Persero)

Adirnya berbagai generasi dengan kelompok tahun kelahiran berbeda (*different cohort*) di suatu tempat kerja yang sama dengan karakteristik yang berbeda telah melahirkan dinamika dan problematika manajemen yang sangat menarik. PT. PINDAD (Persero) sendiri memiliki struktur dan dinamika angkatan kerja yang sangat beragam, terlebih lagi dengan fenomena *gap* atau kesenjangan antara angkatan kerja muda (Gen Y) dan angkatan kerja senior (Gen X, *Baby Boomers*, dan *Mature*) menghasilkan komposisi angkatan kerja yang tidak seimbang. Jika kita melihat kembali rekapitulasi data pegawai seperti yang terdapat pada tabel 4.1, kita dapat melihat bahwa generasi senior (usia 40-55 tahun) mendominasi angkatan kerja di PT. PINDAD (Persero). Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi departemen Talent Management untuk mengelola kedua generasi dengan baik agar dapat berjalan selaras dengan tujuan dan budaya organisasi.

Ibu Susan Fortia yang menjabat sebagai kepala departemen Talent Management mengatakan bahwa *gap* tersebut sering menjadi potensi konflik jika tidak segera ditangani dengan cara yang tepat. Ia menjelaskan lebih lanjut, seringkali dalam berbagai proyek yang melibatkan dua generasi untuk berkerja sama, terlihat adanya senioritas dan ketidakmauan untuk melakukan transfer pengetahuan dari generasi senior terhadap juniornya.

Bapak Irwan Arfandi selaku Ahli Muda Analisis Peningkatan Kinerja SDM menambahkan, para senior itu merasa dirinya lebih superior dan memandang juniornya

inferior. Itu letak masalahnya, mereka menganggap diri mereka lebih pintar dan menguasai bidangnya karena sudah lebih lama berada di perusahaan. Beberapa kali proyek yang sengaja didesain melibatkan dua generasi ini juga memperlihatkan gejala yang sama.

Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:103) mengemukakan bahwa “Kompetensi Generasional adalah kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda, sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya.” Dalam hal ini, PT. PINDAD (Persero) mengambil inisiatif untuk merancang berbagai pelatihan yang memberi kesempatan setiap generasi untuk berkolaborasi. Bapak Bayu Fiantoro menambahkan, bahwa dalam setiap proyek lintas generasi tersebut, diharapkan terjadi *knowledge transfer*. Bukan hanya dari senior terhadap junior, bisa juga sebaliknya. Ada banyak hal yang dimiliki generasi angkatan kerja muda yang tidak dimiliki seniornya seperti penguasaan teknologi, akses informasi, dan lain sebagainya. Perusahaan harus berperan aktif dalam hal ini, memberikan sarana yang memungkinkan proses tersebut berjalan dengan baik dan melakukan kontrol secara terus-menerus untuk kemudian dijadikan bahan evaluasi.

Pella dan Inayati (2011:106) menjelaskan bahwa:

“Keuntungan yang penting dari kompetensi generasional dalam mengelola talenta dalam organisasi adalah kesempatan mengaplikasikan perspektif multigenerasi dalam mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan pelanggan serta peluang pasar, yang bisa jadi tidak terdeteksi jika tidak melibatkan generasi yang berbeda.”

Kompetensi generasi dapat memberikan perusahaan keuntungan kompetitif dengan memaksimalkan SDM dan inisiatif manajemen talentanya, meminimalkan biaya hilangnya pengetahuan dan memperluas pemasaran

produk. Organisasi akan membutuhkan talenta dan keterlibatan setiap generasi dalam rangka membangun tenaga kerja masa depan. SDM memainkan peran strategis yang penting dalam upaya-upaya ini.

Bagi karyawan, pemahaman kompetensi generasional berarti kemampuan organisasi menanggapi kebutuhan unik setiap orang, termasuk perbedaan yang berakar pada perbedaan generasi. Karyawan dari generasi berbeda menginginkan penghargaan dan kompensasi yang berbeda dan memiliki persyaratan yang berbeda terkait keseimbangan hidup dan kerja mereka. Di pasar tenaga kerja yang ketat, mereka akan menolak manfaat dan tunjangan yang seragam, serta mencari pilihan atau kesempatan yang lebih memenuhi kebutuhan individu, termasuk uang, tunjangan, keseimbangan hidup dan kerja, kesempatan pengembangan, dan pengakuan.

Tahapan Program Manajemen Talenta di PT. PINDAD (Persero)

Analisis yang dilakukan peneliti mengacu pada kerangka kerja manajemen talenta versi Pella dan Inayati (2011). Untuk mempertajam analisis tersebut, maka peneliti berupaya mendeskripsikan penerapan manajemen talenta dengan mengacu pada beberapa indikator pada setiap komponen yang diadaptasi dari Pella dan Inayati (2011:123). Berdasarkan studi pustaka yang dilakukan, komponen kunci tersebut terdiri dari; menetapkan kriteria talenta, menyeleksi kelompok pusat pengembangan, membuat program percepatan pengembangan, menugaskan posisi kunci, dan mengevaluasi kemajuan program.

Menetapkan Kriteria Talenta

Menurut Bapak Bayu Fiantoro dalam kapasitasnya sebagai Kepala Divisi Human Resource & Organization Development (HCOD), mengemukakan bahwa tuntutan bisnis membutuhkan pendekatan terhadap manajemen talenta, sehingga muncul keselarasan antara

tujuan SDM dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk melakukannya, PT. PINDAD (Persero) mulai fokus dengan mendefinisikan apa yang menjadi penggerak utama bisnis mereka. Penggerak bisnis tersebut kemudian menjadi dasar untuk membuat strategi SDM. Strategi SDM tersebut berfokus tidak hanya menentukan bagaimana kualifikasi SDM kunci yang dibutuhkan, tetapi juga bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan memotivasi talenta kunci tersebut. Singkatnya, PT. PINDAD (Persero) senantiasa berusaha memastikan bahwa setiap SDM yang ada benar-benar sesuai dengan prioritas bisnis perusahaan. Dengan menyadari bisnis PT. PINDAD (Persero) terus bertumbuh, fokus manajemen talenta bukan hanya untuk kebutuhan bisnis saat ini, sama prioritasnya dengan tindakan antisipatif untuk menyuplai kebutuhan di masa datang pada segala posisi.

Selain itu, PT. PINDAD (Persero) juga melaksanakan proses kalibrasi. Sepanjang tahun, setiap karyawan bertemu dengan atasannya khusus untuk berbicara tentang kontribusi karyawan secara pribadi. Pada pertemuan-pertemuan seperti ini, tugas atasan adalah memberi umpan balik mengenai kinerja. Khusus pada pertengahan tahun atau pada akhir tahun, dan dalam beberapa kasus, atasan melakukan pertemuan kepada seluruh manajer dan karyawan khusus berbicara tentang kinerja dan tingkat kontribusi, untuk memastikan semua karyawan dan atasan menggunakan standar yang sama dalam menilai dan mengevaluasi kinerja.

Pella dan Inayati (2011:89), mengemukakan bahwa:

“Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director*, atau pemimpi senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tertinggi. Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau *general manager* (GM) secara sengaja

mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsi sebagai calon pemimpin masa depan”.

Selain itu, Pella dan Inayati (2011:112) menyebutkan bahwa “prinsip manajemen talenta dimulai dari CEO, dimana CEO memainkan peran utama dalam menentukan strategi bisnis, kebutuhan bisnis terhadap talenta, kriteria talenta dan jumlah level kelompok pusat pengembangan talenta yang dibutuhkan”. Oleh karena itu pemimpin adalah pihak pertama yang paling bertanggung jawab pada kaderisasi kepemimpinan dalam perusahaan yang dipimpinnya, program manajemen talenta di sebuah perusahaan dimulai dari pemimpin.

Perusahaan memulai melakukan analisa jabatan untuk memperoleh informasi tentang jabatan mana saja yang dapat dikelompokkan kedalam 3 (tiga) kategori utama sesuai dengan teori Brian E. Becker pada buku *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact* (2010:155) yang mengemukakan bahwa posisi strategis dari perusahaan terdapat dalam jabatan penghimpun kekayaan, jabatan pendukung, dan jabatan surplus. Pada PT. PINDAD (Persero), ketiga jabatan tersebut memiliki istilah lain yaitu P1, P2, dan P3 atau Prestasi 1 (satu), Prestasi 2 (dua), dan Prestasi 3 (tiga).

Karakteristik utama dari jabatan penghimpun kekayaan (P1) adalah pekerjaan atau jabatan harus mempunyai dampak strategis dan secara langsung mempengaruhi salah satu kapabilitas strategi utama. Dampak strategis adalah jika jabatan tersebut bersifat strategis terhadap kemampuan sebuah perusahaan untuk menjalankan strategi bisnis melalui kapabilitas strateginya. Pada PT. PINDAD (Persero), contoh jabatan dari jenis kategori ini adalah divisi perencanaan dan pengembangan. Alasan tentang divisi perencanaan dan pengembangan tergolong kedalam kategori jabatan P1 karena

kesuksesan PT. PINDAD (Persero) sebagian besar berada pada kedua divisi tersebut.

Selanjutnya karakteristik dari jabatan pendukung (P2) adalah peran kinerja dalam jabatan ini hanya mempunyai efek netral atau sedikit posesif terhadap kinerja perusahaan. Dalam PT. PINDAD (Persero) kategori jabatan ini dinamakan P2, contoh jabatan dan jenis kategori ini adalah divisi administrasi dan keuangan. Alasan tentang divisi administrasi dan keuangan tergolong ke dalam jabatan P2 adalah karena divisi administrasi dan keuangan tidak secara langsung memberikan dampak yang besar terhadap kesuksesan dari bisnis PT. PINDAD (Persero). Sehingga dapat dikatakan bahwa divisi ini merupakan divisi yang memberikan *backing* terhadap kesuksesan PT. PINDAD (Persero). Dan terakhir adalah karakteristik dari jabatan surplus (P3) yaitu jabatan yang memiliki pengaruh yang kecil terhadap kesuksesan strategi, namun dapat sangat penting bagi keunggulan operasional perusahaan. Dalam PT. PINDAD (Persero) kategori jabatan ini dinamakan P3, contoh jabatan dari jenis kategori ini adalah *receptionist*, satpam, dan *cleaning service*. Alasan tentang penggolongan jabatan tersebut karena memiliki efek sangat kecil terhadap kesuksesan bisnis PT. PINDAD (Persero) secara langsung jika dikaitkan dengan proses bisnisnya, namun jabatan ini turut serta menjadikan titik pusat dalam kesuksesan PT. PINDAD (Persero) dalam aspek lain yang diluar dari proses bisnisnya.

Menyeleksi Kelompok Pusat Pengembangan Talenta

Setelah perusahaan melakukan analisa jabatan untuk mengklasifikasikan jabatan kedalam posisi strategis, maka selanjutnya perusahaan mengukur kemampuan karyawan berdasarkan kompetensi yang dimiliki dan mencocokkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *talent*. Sebelum melakukan pencocokan kompetensi karyawan dengan kompetensi

seorang *talent*, maka terlebih dahulu perusahaan membuat indikator kunci seorang *talent*.

Tabel 1 Key Indicator Talent Management PT. PINDAD (Persero)

	Indikator Kunci
1	Mampu menjelaskan konsep dasar manajemen talenta dalam perusahaan
2	Mampu menjelaskan kriteria dan pemetaan dalam manajemen talenta
3	Mampu mengidentifikasi sumber-sumber data/informan yang diperlukan
4	Mampu menganalisa kriteria-kriteria talenta yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis perusahaan.
5	Mampu menyeleksi, mengakses secara periodik, menempatkan dan memelihara talenta pada posisi yang tepat.
6	Mampu mengevaluasi dan menilai efektivitas penyelenggaraan manajemen talenta di perusahaan dan merumuskan improvisasinya.

Sumber: Dokumentasi PT. PINDAD (Persero)

Selain indikator kunci diatas, PT. PINDAD (Persero) pun membuat kriteria lain dari seorang *talent* yang dikaitkan dengan aspek kepemimpinan. Menurut peneliti, aspek kepemimpinan sangat penting dilibatkan karena jika mengingat dari tujuan utama program manajemen talenta ini adalah guna mendapatkan pemimpin masa kini dan masa depan yang baik bagi perusahaan dan karyawannya yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan PT. PINDAD (Persero). Karena menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41), Sukses harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

Menurut Bapak Irwan Arfandi dalam kapasitasnya sebagai Ahli Muda Analisis Peningkatan Kinerja SDM, PT. PINDAD (Persero) memiliki beberapa ukuran tentang tercapainya pemimpin yang baik ataupun

pemimpin yang gagal dalam proses kepemimpinannya. Ukuran tersebut terdiri dari:

1. Pengetahuan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki pengetahuan yang banyak, sedangkan pemimpin yang gagal adalah pemimpin yang tidak memiliki pengetahuan. Pengetahuan seorang pemimpin dapat dikategorikan baik atau buruk diukur berdasarkan latar belakang pendidikan dari pemimpin tersebut

2. Pengalaman

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang banyak memiliki pengalaman, sedangkan pemimpin yang gagal adalah pemimpin yang tidak pernah mencoba sesuatu hal yang baru untuk dijadikan pengalaman. Pengalaman seorang pemimpin dapat dikategorikan banyak dan tidak diukur berdasarkan *roadmap* dan pengalaman bekerja.

3. Kompetensi

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki kompetensi yang baik, sedangkan pemimpin yang gagal adalah pemimpin yang kurang berlatih sehingga memiliki kompetensi yang kurang baik. Kompetensi dari seorang pemimpin dapat dikategorikan tinggi atau buruk diukur berdasarkan pengukuran 360° di PT. PINDAD (Persero).

4. Faktor Pribadi (*Personal*)

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mengetahui siapa dirinya, apa kelebihanannya dan apa kekurangannya, sedangkan pemimpin yang gagal adalah pemimpin yang tidak memiliki pengetahuan mendalam tentang kondisi diri pribadinya. Seorang pemimpin dikatakan mengetahui secara mendalam atau tidak faktor pribadi atau *personal* nya diukur berdasarkan *track record* dan kinerjanya.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, tidak hanya faktor kepemimpinan saja yang mempengaruhi kriteria seorang *talent* di PT. PINDAD (Persero). Seorang *talent* harus mempunyai kompetensi dan prestasi yang baik. Jika hanya memiliki kompetensi saja, maka seseorang akan dijuluki sebagai pemimpi, karena tidak bisa mengeksekusi. Tantangan tidak akan bisa berubah menjadi kinerja. Para calon pemimpin dan pemimpin adalah orang-orang yang mempunyai kompetensi dan prestasi. Dimana menurut Manopo (2010:48) dalam *Talent Search Matrix*, terdapat enam elemen yang perlu dipertimbangkan demi mendapatkan gambaran mengenai talenta karyawan, diantaranya pengalaman, profil, kualitas karyawan, keahlian, potensi, dan kuantifikasi. Sehingga jika keseluruhan elemen tersebut dikombinasikan maka perusahaan akan berhasil mendapatkan individu-individu yang berkualitas untuk dijadikan seorang *talent*.

Berikut adalah kompetensi inti yang harus dimiliki oleh karyawan PT. PINDAD (Persero)

**Tabel 2 Kompetensi Talenta
di PT. PINDAD (Persero)**

<i>Functional</i>	<i>Leadership</i>
Integrasi dan Keseimbangan Kemampuan untuk mengerjakan bersama-sama atas pandangan yang berbeda-beda dan informasi yang saling berlawanan ke dalam arah yang komperhensif dalam bisnis.	Perspektif Lintas Batas Memelihara keseimbangan antara pemikiran global perusahaan dengan fokus pada era fungsional dalam wilayah tertentu, termasuk berhubungan dengan inisiatif di area lain dan secara proaktif berbagai sumber daya yang relevan dengan pihak lain.

Manajemen Anggaran dan Matriks	Dorongan untuk Meraih Hasil
Menekankan pada profitabilitas, kelayakan financial, dan potensi kinerja untuk memastikan tercapainya kinerja bisnis. Mengembangkan kerangka kerja pengukuran financial, dan mengidentifikasi ukuran kunci untuk mendorong kinerja bisnis	Kemampuan untuk terus-menerus menaikkan standar kinerja dan mendorong kinerja organisasi yang menonjol, termasuk mencapai kinerja unggul bukan hanya untuk area sendiri, tetapi juga perusahaan secara keseluruhan.

Sumber: Dokumentasi PT. PINDAD (Persero)

Setelah mengetahui kompetensi inti apa saja yang harus dimiliki, perusahaan melakukan penilaian kompetensi terhadap karyawannya. Menurut Bapak Irwan Arfandi dalam kapasitasnya sebagai Ahli Muda Analisis Peningkatan Kinerja SDM, Kompetensi individu PT. PINDAD (Persero) menggunakan metode *online* yang dinamakan *assessment 360°*. *Assessment 360°* adalah metode penilaian yang dilakukan oleh atasan I dan atasan II sebagai memberi nilai utama, kemudian penilaian dilakukan oleh rekan dari karyawan yang dinilai. Penilaian berikutnya dilakukan oleh bawahan dari karyawan yang dinilai. Dan terakhir dilakukan oleh diri sendiri sebagai *feedback* dari penilaian yang telah dilakukan. Namun pada penilaian yang dilakukan oleh bawahan memiliki bobot penilaian kecil diantara ketiga para penilai diatas. Menurut penulis, alasan prestasi dari penilaian yang dilakukan oleh bawahan memiliki bobot kecil karena bawahan dapat memberikan nilai yang kurang objektif terhadap karyawan yang dinilai.

Setiap karyawan dinilai dengan menggunakan sistem *online* yang berdasarkan

pada kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya yaitu kompetensi inti dan spesifik kompetensi yang meliputi kualitas individu, kemampuan dan pengetahuan. Persyaratan kompetensi untuk semua posisi di PT. PINDAD (Persero) didasarkan dari kontrak manajemen yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kontrak manajemen ini berisikan dari kompetensi-kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang diambil berdasarkan pada *job description* masing-masing jabatan. Dan proses penilaian dilakukan dengan periode 1 (satu) tahun sekali.

Menurut Bapak Irwan Afandi selaku Ahli Muda Analisis Peningkatan Kinerja SDM, dalam mengklasifikasikan karyawan untuk menjadi seorang *talent* tidak cukup hanya melakukan pengukuran kompetensi, namun PT. PINDAD (Persero) melakukan pengukuran kinerja guna dapat lebih spesifik dalam proses pengelompokan karyawan yang berkualitas menjadi *talent*.

Menurut Pella dan Inayati (2011:84), mengemukakan bahwa proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan dan produktivitas karyawan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.

Faktor kinerja di PT. PINDAD (Persero) diukur melalui Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kerja Unit (NKU). Pada awal tahun, karyawan membuat "*Individual Performance Plan*" yang memuat aktivitas dan rencana pengembangan. Dalam perencanaan ini dituangkan apa saja yang harus dicapai dan dilakukan oleh masing-masing karyawan. Di PT. PINDAD (Persero), *Individual Performance Plan* dituangkan kedalam kontrak manajemen. Karyawan yang memiliki prestasi tidak memuaskan memiliki kesempatan untuk melakukan perbaikan dengan bantuan *Coaching* dan *Concelling* dari atasannya. Pada saat penilaian kinerja akhir, ini sekaligus dilakukan *review* atas kinerjanya selama satu tahun, komunikasi dan umpan balik dari atasan serta

penjelasan atas penghargaan atau sanksi yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki hasil nilai kinerja yang tinggi dapat dicalonkan untuk dijadikan seorang *talent* di bidangnya. Sedangkan dari karyawan yang memiliki hasil akhir kinerja kurang baik sampai buruk, maka perusahaan akan memutuskan karyawan mana yang harus diberi pelatihan dan karyawan mana yang harus diberhentikan karena tidak ada potensi yang dimiliki dari karyawan tersebut. Dalam proses penilaian kinerja ini, periode penilaian dilakukan 1 (satu) tahun sekali dan penilaian dilakukan menggunakan metode 360° yang terdiri dari dua (dua) orang atasan langsung dari masing masing divisi yang dinilai, rekan kerja yang dinilai, bawahan, dan terakhir oleh diri sendiri sebagai *feedback* dari hasil penilaian yang telah dilakukan. Penulis melihat hal ini untuk meminimalisasi objektivitas dalam proses penilaian dan juga dapat memberikan berbagai perbandingan dari hasil penilaian.

Dalam proses penilaian ini, para kandidat dinilai oleh masing-masing atasan langsung. Aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja ini yaitu terdiri dari aspek fisik dan kepribadian yang mencakup:

- a) Daya tahan fisik karyawan, yaitu karyawan tidak mudah lelah, capek, dan loyo
- b) Kehadiran dan absesnsi, yaitu karyawan memiliki angka kehadiran tinggi dan tidak sering melakukan absen dalam bekerja
- c) Kecepatan bekerja, yaitu karyawan langsung melaksanakan pekerjaan setelah mendapat instruksi
- d) Semangat bekerja, yaitu karyawan memiliki semangat tinggi dalam melakukan pekerjaan dan tugas yang diberikan
- e) Ketekunan bekerja, yaitu karyawan memiliki ketekunan dalam melakukan pekerjaan dan tugas yang diberikan oleh pemberi kerja

- f) Ketelitian bekerja, yaitu karyawan teliti dalam proses pelaksanaan tugas hingga proses selesai
- g) Kepatuhan terhadap atasan, yaitu karyawan taat dan sopan atas tugas-tugas maupun kebijakan-kebijakan dan aturan yang diberikan oleh atasan.
- h) Kerjasama dengan kelompok, yaitu karyawan akrab dan mampu bekerjasama dengan tim
- i) Tanggung jawab terhadap target kerja, yaitu karyawan memiliki tanggung jawab atas proses dan hasil kerja dari tugas yang diberikan
- j) Kepemimpinan dalam kelompok, yaitu karyawan mampu mengarahkan karyawan lain pada saat bekerja dalam tim

Setelah perusahaan selesai mengukur kompetensi dan kinerja dari masing-masing karyawan dengan menggunakan metode dan standar pengukuran di atas, maka dilanjutkan dengan proses mencocokkan hasil dari pengukuran kompetensi setiap karyawan dengan kompetensi inti yang harus dimiliki oleh seorang *talent*. Setelah mengamati proses pemilihan kandidat *talent* di PT. PINDAD (Persero), maka penulis berpendapat bahwa dalam proses ini bahwa semakin besar adanya kecocokan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin besar peluang karyawan tersebut untuk dijadikan seorang *talent*. Sedangkan kinerja merupakan hasil dari penilaian kompetensi. Jika karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, maka karyawan tersebut dapat berpeluang untuk memiliki kinerja yang tinggi dengan ketentuan bahwa karyawan tersebut menjalankan tugasnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang dibutuhkan.

Setelah perusahaan berhasil mendapatkan calon kandidat *talent* dengan didasarkan dari aspek kompetensi dan kinerja, selanjutnya perusahaan melakukan langkah selanjutnya yaitu pemetaan *talent* di PT. PINDAD

(Persero). Proses pemetaan karyawan yang berkompetensi di PT. PINDAD (Persero) dilakukan secara transparansi. Selain itu, karyawan harus ditunjukkan dimana posisi mereka saat ini. Untuk karyawan yang berada di posisi merah (kinerja buruk), maka mereka harus segera berubah, karena mereka sudah tidak bisa diharapkan lagi berada dalam perusahaan. Sedangkan untuk karyawan yang berada dalam zona kuning (kinerja sedang), mereka mendapatkan *coaching* untuk mengembangkan diri lebih cepat, karena karyawan lain sudah berada dalam posisi yang lebih baik dan diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya. Karyawan pada zona ini harus segera disadarkan bahwa jika mereka tidak berubah maka mereka akan masuk ke zona merah yang tidak memiliki harapan lagi dalam perusahaan. Jika karyawan pada zona kuning ini berhasil, maka mereka akan masuk ke zona putih dan bisa masuk kembali ke dalam program pengembangan talenta perusahaan. Sedangkan zona hijau adalah mereka yang dikelompokkan kedalam *talent pool* dan dimonitor dengan baik dan ketat agar dalam waktu tiga tahun kedepan bisa dipromosikan ke jenjang pimpinan yang lebih tinggi.

Pada proses awal, semua *talent* diletakkan pada zona warna putih. Setelah dilakukan *assignment*, selanjutnya dibedakan kembali kedalam masing-masing posisi dalam peta potensi dengan berdasarkan dari nilai hasil pengukuran sebelumnya.

Menurut Pella dan Inayati (2011:211) disebutkan bahwa pemetaan talenta menyediakan data berharga dan *update* untuk memutuskan pemegang jabatan mana dalam organisasi yang menerima promosi, membutuhkan pelatihan pengembangan, pelatihan, konseling, atau bahkan demosi.

Pemetaan *talent* dapat dikatakan sebagai proses akhir dari pengimplementasian program manajemen talenta PT. PINDAD (Persero), namun dapat dikatakan sebagai proses awal dari berjalannya proses manajemen talenta di PT.

PINDAD (Persero). Dikatakan sebagai proses awal karena dengan sudah dilaksanakannya pemetaan *talent*, dapat diartikan bahwa perusahaan telah memiliki seorang *talent* yang sesuai dengan posisi-posisi masing-masing dari *talent* tersebut. Masing-masing *talent* diposisikan berdasarkan dari penilaian yang telah dilakukan sebelumnya yang dimana hasil dari penelitian tersebut dan penilaian rutin yang dilakukan setiap tahunnya akan digunakan untuk menentukan kebijakan perusahaan dalam pemberian program pengembangan karayawan dan juga pemberian program *rewards*.

Menurut Bapak Bayu Fiantoro dalam kapasitasnya sebagai Kepala Divisi Human Capital & Organization Development (HCOD), mengemukakan bahwa untuk melakukan seleksi *talent* diawali dengan menganalisa kebutuhan pegawai dan menyampaikannya kepada Unit/Divisi tentang jumlah dan persyaratan pegawai yang dibutuhkan. Data kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan penilaian dari atasan langsung dari masing-masing atasan. Hal ini dilakukan karena atasan langsung memiliki tanggung jawab dan pengetahuan khusus terhadap kompetensi dan kinerja yang dimiliki oleh masing-masing bawahannya, setelah itu menyampaikan tentang kebutuhan pegawai untuk dilakukan pemanggilan ke Deputy Direktur Administrasi.

Menurut Pella dan Inayati (2011:111), mengemukakan bahwa:

“CEO memainkan peran utama dalam menentukan strategi bisnis, kebutuhan bisnis terhadap talenta, kriteria talenta dan jumlah level kelompok pusat pengembangan talenta yang dibutuhkan. CEO juga merupakan pihak pertama yang harus mengetahui metode seleksi talenta, peta talenta, serta program pengembangan dipercepat yang akan dilakukan. CEO jugalah yang berperan paling besar dalam melakukan pemetaan penempatan talenta pada posisi kunci sesuai tantangan aktual organisasi, sekaligus melakukan evaluasi

individual setiap talenta dan program manajemen talenta secara keseluruhan. Oleh karena itu CEO adalah pihak pertama yang paling bertanggung jawab pada kaderisasi kepemimpinan dalam organisasi yang dipimpinnya, program manajemen talenta di sebuah organisasi dimulai dari CEO”.

Dalam seleksi *talent* ini adalah mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi, komitmen dan karakter yang diperlukan dalam posisi-posisi penting organisasi. Dalam mempersiapkan pemimpin di setiap jenjang, PT. PINDAD (Persero) membuat kriteria dari seorang *talent* yang dikaitkan dengan aspek kepemimpinan. Menurut pendapat peneliti, aspek kepemimpinan sangat penting dilibatkan karena jika mengingat dari tujuan utama manajemen talenta ini adalah guna mendapatkan pemimpin masa kini dan masa depan yang baik bagi perusahaan dan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Pella dan Inayah dalam buku *Talent Management* (2011:84) mengungkapkan bahwa pada proses perekrutan dan seleksi terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi, komitmen, karakter, dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organisasi, lalu bergerak untuk mencari manusia-manusia yang memiliki talenta tersebut.

Peneliti mengamati, meskipun PT. PINDAD (Persero) memiliki standar kompetensi yang cukup baik namun perekrutan dan seleksi pada PT. PINDAD (Persero) mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi kompetensi SDM nya dikarenakan perubahan organisasi yang begitu dinamis dan begitu banyaknya karakteristik dari bisnis yang ada di perusahaan. Seperti masih banyaknya karyawan yang belum memiliki kompetensi sesuai dengan

jabatannya dan penempatan karyawan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta

Setelah melakukan proses pemetaan, perusahaan telah mendapatkan *talent* di posisi yang sesuai dengan kinerja dan kompetensi dari masing-masing *talent* itu sendiri. Posisi ini akan menentukan proses penentuan kebijakan tentang adanya program pengembangan talenta. Pengembangan talenta adalah langkah ketiga dari proses manajemen talenta ini. Pengembangan talenta ini dapat dikatakan sebagai awal mula dari pengembangan karyawan yang dimana sesuai dengan tujuan awal dari program manajemen talenta ini.

Bapak Irwan Arfandi dalam kapasitasnya sebagai Ahli Muda Analisis Peningkatan Kinerja SDM, mengemukakan bahwa dalam proses manajemen talenta pengembangan manusia atau karyawan merupakan tujuan utama yang akan bermanfaat pula dalam hal kenaikan kinerja perusahaan. Pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan program pelatihan, memberikan seminar-seminar membangun kepada karyawan, ataupun memberi aktivitas diluar kantor yang memiliki manfaat seperti menambah loyalitas antar karyawan dan perusahaan. Pengembangan talenta yang diberikan PT. PINDAD (Persero) kepada karyawannya terdiri dari 2 (dua) bagian pengembangan, yaitu pengembangan pemimpin dan pengembangan talenta.

1. People Development Management PT. PINDAD (Persero)

Dalam proses manajemen talenta pengembangan manusia atau karyawan merupakan tujuan utama yang akan bermanfaat pula dalam hal kenaikan kinerja perusahaan. Pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan program pelatihan, memberikan seminar-seminar membangun kepada karyawan, ataupun memberikan aktivitas di luar kantor yang

memiliki manfaat seperti menambah loyalitas antar karyawan dan perusahaan.

Terdapat 4 (empat) program yang dilakukan PT. PINDAD (Persero) untuk mencetak kader pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan PT. PINDAD (Persero) dalam meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu:

- a) Pelatihan Kepemimpinan (*Leadership Training*)
Pelatihan kepemimpinan (*Leadership Training*) adalah program pelatihan untuk para karyawan *executive* dan karyawan senior. Di dalam pelatihan ini, karyawan akan mendapatkan program di dalam negeri dan di luar negeri. Selain itu karyawan juga akan mendapatkan seminar.
- b) Pemimpin mengembangkan pemimpin (*Leaders Develop Leaders*)
Pemimpin mengembangkan pemimpin (*Leaders Develop Leaders*) yaitu program pelatihan dimana melatih seorang pemimpin yang berasal dari pemimpin. Para pemimpin PT. PINDAD (Persero) diberikan pelatihan agar sesuai dengan kriteria pemimpin yang cocok dengan kondisi perusahaan.
- c) *Fire Briefing*
Fire Briefing yaitu program dimana program tersebut berlangsung selama 1 (satu) hari dan di dalam program tersebut ditujukan untuk susunan pimpinan senior.
- d) Forum Pemimpin PINDAD (*PINDAD Leader Forum*)
Forum Pemimpin PINDAD (*PINDAD Leader Forum*) yaitu forum yang membahas masalah-masalah yang ada di PT. PINDAD (Persero), masalah yang dibahas antara lain mengidentifikasi pemimpin yang akan datang, mengidentifikasi model pemimpin PT. PINDAD (Persero) yang akan datang, *Bottom up*

input, dan *Field Project Assignment (FPA)*.

2. Talent Development Program PT. PINDAD (Persero)

Seorang *talent*, selain diharuskan untuk memiliki kompetensi pemimpin yang tinggi, kompetensi *talent* secara khusus pun harus selalu dikembangkan agar semangat dan motivasi dari *talent* tidak menurun. Sehingga seorang *talent* dapat terus memberikan kontribusi besar kepada perusahaan dan dapat lebih memotivasi karyawan lainnya. Dalam proses perencanaan manajemen talenta untuk mengembangkan seorang *talent*, PT. PINDAD (Persero) memiliki 4 (empat) program, yaitu:

- a. *Internship*
Internship merupakan program pelatihan yang memiliki kualifikasi didalam perusahaan global.
- b. Penugasan Kerja (*Job Assignment*)
Penugasan (*Job Assignment*)t adalah program pelatihan yang dimana seorang *talent* melakukan penugasan proyek dengan cabang perusahaan atau dengan BUMN lain.
- c. *Commander Training*
Commander Training merupakan program pelatihan yang ditujukan untuk direktur. Pelatihan ini merupakan suatu pembelajaran dalam hal membuat gagasan, mengkomunikasikan ide dan gagasan, bertanggungjawab, dan memiliki orientasi terhadap pelanggan.
- d. Kenaikan Susunan Pimpinan
Kenaikan susunan pimpinan merupakan suatu pelatihan yang digunakan untuk proses promosi. Dalam program ini, talent akan dikirim ke perusahaan asing yang berkualifikasi dan merupakan suatu institusi pendidikan global. Dalam

program ini *talent* akan dikirim ke perusahaan asing yang berkualifikasi dan merupakan suatu institusi pendidikan global.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Pella dan Inayati dalam buku *Talent Managment* (2011:85) mengungkapkan bahwa Pada proses Pendidikan dan Pelatihan Talenta ini terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan. Termasuk didalamnya terkait dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam program-program pengembangan yang merespon kebutuhan karier pegawai dan memaksimalkan potensi mereka.

Program pengembangan *talent* yang diberikan PT. PINDAD (Persero) tidaklah hanya program pelatihan-pelatihan seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya saja, namun selain itu perusahaan pun melakukan kebijakan lain dalam rangka membangun loyalitas karyawan *talent* dan seluruh karyawan PT. PINDAD (Persero) pada umumnya kepada perusahaan atau biasa disebut dengan *retention*. Bentuk pengikatan karyawan yang difasilitasi oleh PT. PINDAD (Persero) pada karyawan *talent* dan karyawan PT. PINDAD (Persero) pada umumnya adalah penambahan kemampuan yang didapatkan dari pelatihan dan kemudian pemberian rewards yang terdiri dari saham, bonus, *profit sharing*, dan *reward* kejutan.

Menurut Pella dan Inayati (2011:84), mengemukakan bahwa pada proses pengakuan dan retensi, terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan preferensi individual karyawan

Dalam pengamatan penulis, ditemukan dalam pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan PT. PINDAD (Persero) dirasakan kurang maksimal. Hal ini disebabkan karena program dan materi pengembangan yang

diberikan PT. PINDAD terhadap karyawannya kurang menarik sehingga karyawan kurang termotivasi untuk berkembang. Hal ini berdampak pada pembentukan *high performance culture* (budaya kerja tinggi) yang tidak maksimal dilingkungan PT. PINDAD (Persero) seperti karyawan beranggapan bahwa program pengembangan tersebut tidak diperlukan karena mereka merasa sudah mapan di bidangnya.

Menugaskan Posisi Kunci

Penugasan posisi kunci merupakan langkah lanjut dalam program manajemen talenta, baik selama peserta di dalam maupun telah menyelesaikan program percepatan pengembangan (*talent acceleration development program*). Tahapan program percepatan pengembangan talenta adalah sarana menyiapkan talenta terbaik organisasi mengisi penugasan dari manajemen puncak atau pemegang saham.

Bapak Bayu Fiantoro dalam kapasitasnya sebagai Kepala Divisi *Human Capital & Organization Development*, mengemukakan bahwa penetapan posisi kunci pada dasarnya PT. PINDAD (Persero) menetapkan sejumlah posisi kunci tergantung kompleksitas perusahaan. Penetapan posisi kunci di PT. PINDAD (Persero) melakukan pola pikir seperti posisi apa saja yang langsung terkait dengan operasional utama bisnis perusahaan, posisi apa saja yang sangat menentukan kinerja bisnis perusahaan, posisi apa saja yang sangat menentukan pertumbuhan perusahaan, posisi apa saja yang menuntut penguasaan kompetensi yang unik.

Menurut Pella dan Inyati (2011:111), mengemukakan bahwa ukuran keberhasilan program manajemen talenta sangat bervariasi. Hal ini dipengaruhi jumlah posisi yang menjadi target sasaran, rasio seleksi yang digunakan perusahaan, serta ukuran organisasi perusahaan.

Seperti yang telah dikemukakan pada penetapan kriteria talenta, PT. PINDAD

(Persero) memiliki ketiga jabatan dengan istilah yaitu P1, P2, dan P3 atau Prestasi 1 (satu), Prestasi 2 (dua), dan Prestasi 3 (tiga). Karakteristik utama dari jabatan penghimpun kekayaan (P1) adalah pekerjaan atau jabatan harus mempunyai dampak strategis dan secara langsung mempengaruhi salah satu kapabilitas strategi utama. Dampak strategis adalah jika jabatan tersebut bersifat strategis terhadap kemampuan sebuah perusahaan untuk menjalankan strategi bisnis melalui kapabilitas strateginya. Pada PT. PINDAD (Persero), contoh jabatan dari jenis kategori ini adalah divisiperencanaan dan pengembangan. Alasan tentang divisi perencanaan dan pengembangan tergolong kedalam kategori jabatan P1 karena kesuksesan PT. PINDAD (Persero) sebagian besar berada pada kedua divisi tersebut.

Selanjutnya karakteristik dari jabatan pendukung (P2) adalah peran kinerja dalam jabatan ini hanya mempunyai efek netral atau sedikit posesif terhadap kinerja perusahaan. Dalam PT. PINDAD (Persero) kategori jabatan ini dinamakan P2, contoh jabatan dan jenis kategori ini adalah divisi administrasi dan keuangan. Alasan tentang divisi administrasi dan keuangan tergolong ke dalam jabatan P2 adalah karena divisi administrasi dan keuangan tidak secara langsung memberikan dampak yang besar terhadap kesuksesan dari bisnis PT. PINDAD (Persero). Sehingga dapat dikatakan bahwa divisi ini merupakan divisi yang memberikan *backing* terhadap kesuksesan PT. PINDAD (Persero). Dan terakhir adalah karakteristik dari jabatan surplus (P3) yaitu jabatan yang memiliki pengaruh yang kecil terhadap kesuksesan strategi, namun dapat sangat penting bagi keunggulan operasional perusahaan. Dalam PT. PINDAD (Persero) kategori jabatan ini dinamakan P3, contoh jabatan dari jenis kategori ini adalah *receptionist*, satpam, dan *cleaning service*. Alasan tentang penggolongan jabatan tersebut karena memiliki efek sangat kecil terhadap kesuksesan bisnis PT. PINDAD (Persero) secara langsung jika dikaitkan dengan proses

bisnisnya, namun jabatan ini turut serta menjadikan titik pusat dalam kesuksesan PT. PINDAD (Persero) dalam aspek lain yang diluar dari proses bisnisnya.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Pella dan Inayati dalam buku *Talent Management* (2011:113) mengungkapkan bahwa salah satu prinsip manajemen talenta yaitu organisasi harus memperjelas kebutuhan talenta dimana program manajemen talenta diarahkan untuk menghasilkan sekelompok karyawan yang siap menduduki posisi puncak di dalam unit-unit usaha yang sedang berjalan dari berbagai level dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, dengan demikian akan mudah dipahami jika pendidikan dalam program manajemen talenta dilakukan secara berjenjang. Contohnya, pengembangan karyawan dapat dilakukan di level staf sampai manajemen puncak untuk menghasilkan pemimpin di berbagai level. Pemimpin yang berkualitas akan tertarik pada penempatan dan evaluasi kader-kader pemimpin terbaik di organisasi, dan bersama para pegawai mereka akan bekerjasama untuk memastikan bahwa pemegang jabatan di level tertinggi atau satu level dibawahnya terus-menerus dievaluasi secara seksama dengan melakukan pertemuan-pertemuan yang didalamnya dibahas kualitas kepemimpinan yang telah diraih oleh karyawan.

Mengevaluasi Kemajuan Program Manajemen Talenta

Setelah proses yang dimulai dari menetapkan kriteria talenta hingga adanya penugasan posisi kunci, maka langkah kelima yang juga menjadi proses terakhir dari manajemen talenta di PT. PINDAD (Persero) adalah memonitor keberhasilan program. Bentuk tahapan evaluasi program manajemen talenta PT. PINDAD (Persero) dilakukan dengan menggunakan pendekatan tiga langkah mencakup menetapkan indikator keberhasilan program, mengumpulkan data dan mengevaluasi program, membuat perbaikan dan penyempurnaan program.

Bapak Bayu Fiantoro dalam kapasitasnya sebagai Kepala Divisi Human Capital & Organization Development, mengemukakan bahwa sistem manajemen talenta yang dikelola perusahaan dikaitkan dengan visi, misi, strategi, dan nilai-nilai perusahaan agar program yang dilakukan dan evaluasi yang dijalankan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan. Dalam memonitor keberhasilan program, PT. PINDAD (Persero) memiliki beberapa indikator untuk mengukur keberhasilan manajemen talenta. Indikator tersebut terdiri dari index kepuasan para peserta pusat pengembangan talenta terkait dengan berbagai macam aspek program manajemen talenta, lama proses perekrutan karyawan berpengalaman untuk posisi kosong di organisasi dihitung sejak posisi tersebut kosong sampai diisi pemegang jabatan yang memiliki kompetensi, dan peningkatan bisnis perusahaan dari aktivitas pusat pengembangan talenta.

Seperti yang dikemukakan oleh Pella dan Inayati dalam buku *Talent Management* (2011:296) mengungkapkan untuk membangun indikator keberhasilan kinerja program manajemen talenta, perusahaan sebaiknya tidak mentapkan indikator apapun, sebelum melibatkan *stakeholder* program. Tanpa melibatkan manajemen puncak, manajer, atau peserta program, kita akan mendapatkan sistem evaluasi program manajemen talenta yang tidak terhubung dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Akibat yang muncul adalah rendahnya komitmen manajemen puncak, manajemen dan karyawan sebagai peserta program dalam pelaksanaan manajemen talenta.

Peneliti mengamati, apapun indikator yang ditetapkan oleh perusahaan bukanlah masalah, selama benar-benar mengukur efektivitas dan efisiensi program untuk melayani kebutuhan organisasi dan pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Selanjutnya dalam mengumpulkan data dan mengevaluasi program, perusahaan memperoleh data mengenai efektivitas dan efisiensi program manajemen talenta diperoleh

melalui metode observasi, wawancara, kuisioner, dan pengukuran langsung.

Bapak Irwan Arfandi dalam kapasitasnya sebagai Ahli Muda Analisis Peningkatan Kinerja SDM, mengemukakan bahwa dalam melakukan metode observasi, kompetensi yang dinilai oleh tenaga terlatih antara lain kompetensi *leadership, meeting facilitation, coaching and counseling, mentoring, negotiating, persuasion, formal presentation* dan *job instruction*. Sedangkan pada wawancara dilakukan untuk menggali isu-isu yang lebih dalam terhadap hasil survei maupun pengukuran langsung mengenai program manajemen talenta, menanyakan secara terbuka pendapat *stakeholder* pada aspek-aspek khusus program manajemen talenta, mengecek isu-isu yang bias persepsi yang berkembang mengenai program manajemen talenta, memperjelas pemahaman mengenai program manajemen talenta sehingga tidak terjadi interpretasi ganda pada pejabat penting dalam organisasi, dan menambah informasi mengenai aspek program yang sulit diketahui melalui kuisioner karena *stakeholder* enggan menjawabnya melalui kuisioner, karena pertanyaan tersebut bersifat pribadi atau sensitif.

Ibu Susan Fortia dalam kapasitasnya sebagai Kepala Departemen Talent Management mengemukakan bahwa program manajemen talenta pada PT. PINDAD (Persero) diukur kesuksesannya dengan melihat peningkatan kompetensi dan kinerja para peserta program. PT. PINDAD (Persero) juga mengukur kemampuan program meningkatkan retensi dan pergerakan peningkatan karier pada diri peserta program. PT. PINDAD (persero) juga mengukur perluasan kompetensi peserta ke fungsi manajemen dan bidang bisnis lainnya. Peningkatan dan perluasan kompetensi ini adalah salah satu upaya untuk memungkinkan para pemimpin PT. PINDAD (Persero) selanjutnya untuk berkembang.

Penulis mengamati, PT. PINDAD (persero) telah cukup baik dalam memonitor keberhasilan program manajemen talenta, namun perusahaan juga perlu melakukan evaluasi komperhensif dan menyempurnakan program manajemen talenta. Evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mendapatkan solusi dari berbagai isu penting terkait efektivitas program agar dapat diperoleh arah kebijakan dan strategi program.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. PINDAD (Persero) telah menyelaraskan antara strategi *talent* dengan strategi bisnis. Hal ini terlihat dengan keputusan perusahaan untuk mengembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan dengan maksud dan tujuan agar karyawan tersebut lebih memiliki kesuaian dengan tujuan utama visi dan misi perusahaan.
2. PT. PINDAD (Persero) telah memiliki penilaian kinerja yang dibuat berdasarkan kebijakan perusahaan sendiri. Sistem penilaian kinerja tersebut dinamakan *assessment 360°*, penilaian ini dilakukan secara online. Namun dalam penilaian kompetensi dan kinerja hanya dilakukan satu tahun sekali, hal ini menyebabkan kesenjangan pada penilaian kinerja kompetensi yang didasarkan pada penilaian kinerja di PT. PINDAD (Persero).
3. PT. PINDAD (Persero) memberikan fasilitas dalam proses pengembangan karyawannya dengan memberikan pelatihan, seminar yang membangun, dan juga sarana mentoring lainnya kepada karyawan baik *talent* maupun karyawan *non talent*.
4. Aspek terpenting dari berhasilnya program manajemen talenta ini adalah perusahaan melakukan *talent mindset* kepada seluruh karyawan sebelum menerapkan program

ini. Hal ini sangat diperlukan karena dengan tertanamnya tujuan dan pola pikir yang sama, program akan terlaksanakan dengan baik dan akan mencapai tujuan bersama dengan maksimal.

5. Pendekatan kompetensi generasional pada PT. PINDAD (Persero) belum dilakukan secara terstruktur dan cenderung masih bersifat parsial

DAFTAR PUSTAKA

- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Piktialis, Diane. 2006. The Generation Divide in Talent Management. *Workspan* Vol. 49
- Rampersad, Hubert K. 2006. *Personal Balance Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. United States: McGraw-Hill Education
- Sumber Lain:**
- Centerpoint Wellness. 2012. *Managing for Generational Competence*. Melalui <<http://www.centerpointwellnessllc.com/managing-for-generational-competence>> [23/10/2015]
- PT. PINDAD. 2012. Annual Report PT. PINDAD (Persero) tahun 2012. Melalui <<http://www.pindad.com/annual-report>> [17/10/2015]
- PT. PINDAD. 2013. Annual Report PT. PINDAD (Persero) tahun 2013. Melalui <<http://www.pindad.com/annual-report>> [17/10/2015]
- PT. PINDAD. 2014. Annual Report PT. PINDAD (Persero) tahun 2014. Melalui <<http://www.pindad.com/annual-report>> [17/10/2015]